



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM PROPAGANDA E MARKETING
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
PROFESSOR ORIENTADOR MAURO CASTRO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO

OUTSOURCING:
MEIO DE REDUÇÃO DE CUSTOS COM PRODUTIVIDADE

TEODORO THIELEN DE PAULA
RA: 2032116/5

Brasília, Novembro de 2006

TEODORO THIELEN DE PAULA

OUTSOURCING:
MEIO DE REDUÇÃO DE CUSTOS COM PRODUTIVIDADE

Trabalho do curso de Comunicação Social, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Propaganda e Marketing do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Prof .Mauro Castro, orientador

Brasília, Novembro de 2006

Teodoro Thielen de Paula

OUTSOURCING:
MEIO DE REDUÇÃO DE CUSTOS COM PRODUTIVIDADE

Trabalho do curso de Comunicação Social, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Propaganda e Marketing do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Banca Examinadora

Prof. Mauro Castro
Orientador

Examinador

Examinador

Brasília, Novembro de 2006

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha bisavó Rosalina Ribeiro de Magalhães (*20/07/1917 † 23/09/2006) que sempre trouxe muita felicidade e ao meu avô Francisco Hermogenes de Paula, por servir de exemplo de dedicação e esforço.

Agradecimentos

Agradeço minha mãe, minha irmã, meu pai e ao meu tio, Vilmar Coutinho, por toda ajuda, direta ou indireta, ao meu trabalho. Também agradeço aos meus amigos e amigas, Felipe Barki, Carol Miranda, entre outros, pelo apoio oferecido na elaboração deste trabalho, e outros por não terem lembrado de mim cada vez que se encontravam para sair a noite. Sem esquecer, agradeço ao digníssimo e caro orientador e professor, Mauro Castro, pelas diretrizes lúcidas e objetivas recebidas.

Outsourcing, a tendência do mundo corporativo.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar o *outsourcing*, como meio de reduzir custos com produtividade, e a inter-relação entre estas duas características. Ele apresentará casos em que o *outsourcing* e recursos como os da TI – Tecnologia da Informação – foram empregados por empresas com o intuito de melhorar a produtividade, e que por consequência conseguiram reduzir custos. Esta avaliação se baseia na implementação e nos resultados obtidos por essas empresas e órgãos governamentais que contrataram empresas de *outsourcing* para apoiá-las no cumprimento de seus objetivos. Também se observará como o *Time-To-Market* reage à implementação do *outsourcing*. De igual forma, se realçará o embasamento teórico para a melhor compreensão desses resultados.

Sumário

1 Introdução.....	1
1.1 Tema e Delimitação do Tema.....	1
1.2 Justificativa	1
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo geral.....	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 Problema de pesquisa/Hipóteses	3
1.7 Estrutura do documento.....	3
2 Revisão de Literatura.....	5
2.1 A Administração.....	5
2.1.1 História da Administração	5
2.1.2 Níveis de Administração	6
2.1.3 Funções Organizacionais	7
2.1.4 Controle	7
2.2 Administração em Ambiente Mutável.....	8
2.2.1 Ambiente Organizacional.....	8
2.2.2 Tipos de Ambientes	8
2.2.3 Mudanças Ambiental	9
2.3 Planejamento.....	9
2.4.1 Análise SWOT	10
2.4 Produção	10
2.4.1 Produtividade.....	10
2.5 Custos.....	10
2.5.1 Tipos de Custo.....	11
2.6 Marketing	12
2.6.1 <i>Mix</i> de Marketing	12
2.7 Outsourcing	13
2.8 Time-To-Market	13
3 Desenvolvimento	14
3.1 Produtividade.....	14
3.2 Funções do Outsourcing.....	16
3.2.1 <i>Outsourcing</i> de TI	18
3.2.2 <i>Outsourcing</i> e Produtividade.....	20
3.2.3 Outsourcing e Redução de Custos	22
3.3 Melhoria do Time-To-Market Através do Outsourcing	25
3.4 Resultados	26
4 Metodologia	28
4.1 Levantamento de dados	28
5 Conclusões	29
6 Referências.....	30

1 Introdução

Esta pesquisa apresenta o *outsourcing* e seus recursos como ferramentas capazes de permitir uma redução de custos a longo prazo, sem que haja perda de produtividade pelas áreas afetadas. Serão apresentados neste estudo casos de aplicações desse serviço por empresas e seus resultados, para assim tentar mostrar sua aplicação e eficácia.

O objeto primário desta pesquisa é o de demonstrar o uso do *outsourcing* como meio para uma redução de custos dentro de empresas, sem que haja uma perda de produtividade por parte de seus funcionários e equipamentos.

Em relação às análises destes casos haverá um embasamento teórico que apresentará conceitos de administração assim como aplicações de marketing para o funcionamento do *outsourcing* e de seus recursos cujo objetivo é a redução de custos com produtividade.

1.1 Tema e Delimitação do Tema

Apresentar o *outsourcing* como meio capaz de reduzir custos por parte das empresas, sem que haja uma perda de produtividade em geral.

1.2 Justificativa

A escolha deste tema se dá pelo fato que empresas estão começando a perceber que não se obtém lucro unicamente pelo ganho na venda de um produto ou serviço. Pode-se ganhar dinheiro ao reduzir custos, mas para muitas empresas isso representa uma diminuição na produtividade e acarretam adiante uma diminuição na quantidade e qualidade da produção. No entanto, esse conceito pode ser mudado

devido as inovações constantes em tecnologias e as novas linhas de raciocínio em relação à empresa e ao consumidor.

A legislação atual imposta pelo Estado dificulta a vida financeira de uma empresa. A contratação de funcionários se torna mais difícil com relação aos salários, impostos, seguros, carga horária etc. As exigências do mercado atual em relação ao produto final e ao atendimento também pesam para uma empresa. Observam-se outros obstáculos, como os da concorrência e os das tendências do mercado que procuram resultados melhores e custos menores.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Apresentar o *outsourcing* como um meio eficaz de reduzir custos sem afetar a produtividade de uma empresa ou órgão governamental.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa visam:

- Apresentar os conceitos básicos de Administração, Marketing e *Outsourcing*, e suas aplicações;
- Apresentar histórico da Administração;
- Avaliar a redução de custos, sem a perda de produtividade por meio do *outsourcing* e seus motivos;
- Identificar os pontos em que a aplicação de TI interage com a redução de custos sem a perda de produtividade;

- Analisar o *Time-To-Market*, como razão da escolha por um serviço de *outsourcing*.

1.4 Problema de pesquisa/Hipóteses

Observando as tendências corporativas atuais, o problema de pesquisa deste trabalho é a avaliação do *outsourcing* como meio de reduzir os custos de uma organização ou empresa, sem que haja uma perda da produtividade. E como a aplicação de TI pode gerar uma redução de custos. A seguir observam-se duas hipóteses:

H_0 : Uma empresa ou organização não pode diminuir custos sem que isso afete o resultado da produção de uma forma negativa, ou seja, a perda de produtividade pode vir a ser uma consequência.

H_1 : Atualmente o *outsourcing* permite reduzir custos e não garante nenhum perigo em relação à produtividade de uma organização ou empresa. Pode-se observar até mesmo um leve aumento da produtividade graças a este meio.

1.7 Estrutura do documento

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo, a introdução, expõe o tema, sua justificativa e hipóteses, assim com também o delimita. A revisão de literatura, que é a segunda parte procura conceituar os termos chaves, passando pelo conceito de administração, marketing e de recursos aplicados nos caso analisados.

O terceiro capítulo trata da metodologia aplicada à produção deste trabalho, assim explicando os meios pelos quais as informações foram obtidas e como elas foram aplicadas.

A quarta parte tem a ver com o desenvolvimento, ele tratar-se-á de demonstrar por meio da análise de casos, artigos e serviços, a relação entre produtividade e redução de custos. Depois observaremos como o *outsourcing* se aplica aos vários temas, desde a produtividade até o *Time-To-Market*. Finalizando esta parte também observaremos os resultados dessa análise.

A ultima parte que é a conclusão, terá o propósito de comprovar uma das hipóteses apresentadas nesta primeira parte, assim como defender a questão proposta pelo problema de pesquisa.

2 Revisão de Literatura

2.1 A Administração

O ato de administrar existe desde o início do comércio e vem sofrendo mutações, ao longo da história. Vários pensadores, pesquisadores, estudiosos e administradores formularam teses, idéias e conceitos em relação à ciência da Administração. Estes conceitos afetaram todas as áreas da Administração, abrangendo a linha de produção os sistemas burocráticos e as finanças. O conceito mais simples que define o que é Administração pode ser encontrado no dicionário Houaiss da língua portuguesa:

Conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos de produção e submeter a produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de um resultado eficaz (Houaiss, 2001, p. 86).

Outro conceito de Administração, mais técnico, é:

Administração pode ser definida como trabalho com recursos humanos, financeiros e materiais para atingir objetivos organizacionais através do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar (Megginson *et al*, 1998, p.13).

Assim sendo, a Administração cuida da gestão empresarial, passando por todos os aspectos de produção e da eficácia em relação às interações de todos os postos de controle.

2.1.1 História da Administração

Segundo Gomes (www.cfa.org.br/download/ra1605.pdf, acessado em 15/09/2006), a Administração tem suas origens por volta do ano de 5000 a.C, com os grandes impérios. Em seguida, a partir dos meados do século XVI na Europa surgem os primeiros grupos de administradores públicos que tinham o apoio de grandes mercadores. Nesta evolução histórica da Administração, duas instituições se destacavam: a Igreja Católica Romana e as Organizações Militares. O surgimento da Administração Moderna se dá graças à Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra, em 1776, com a criação da máquina a vapor. Ao final da Revolução Industrial, a Administração Científica surge, como consequência de um crescimento acelerado e desorganizado, para substituir o empirismo e a improvisação, e pela necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas, por causa da forte concorrência e competição no mercado.

Ainda segundo Gomes, do início à metade do século XX, grandes pensadores começam a montar princípios para a Administração, fazendo estudos nesse campo específico de pesquisa. São pensadores como Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Elton George Mayo, Max Weber, Henry Ford. Assim sendo, suas teorias são, até os dias atuais, os pilares do desenvolvimento da ciência da Administração.

2.1.2 Níveis de Administração

Apesar dos termos Administração e Gerência serem sinônimos de forma teórica, na prática são bem diferentes. Observa-se dois níveis básicos de Administração, segundo o livro Administração Conceito e Aplicações: o nível Administrativo e o nível Operacional.

Nível Administrativo: Preocupa-se primeiro com o estabelecimento de objetivos e depois com as atividades de planejamento, organização e controle, de forma coordenada para atingir os objetivos da organização. Nível Operacional: Preocupa-se mais com a liderança, incluindo supervisão, motivação e

comunicação com os empregados para levá-los a atingir resultados eficazes (Megginson *et al*, 1998, p.15)

Mas não existe nenhuma exclusividade de nível de administração, pois ela requer a aplicação dos dois elementos aqui apresentados.

2.1.3 Funções Organizacionais

De forma concisa e simplificada o termo organizar refere-se a:

Organizar: tarefa administrativa de determinar os recursos e as atividades necessárias para se atingir os objetivos organizacionais, combinando-os em uma estrutura formal delegando a indivíduos capazes a responsabilidade de atingir os objetivos e a autoridade necessária para isso (Megginson *et al*, 1998, p. 225).

Em regra geral, empresas e organizações giram ao redor de três funções principais que são necessárias a sua sobrevivência (Megginson *et al*, 1998):

1. Operação: produção, operação ou prestação de serviço.
2. Marketing: distribuição, vendas ou serviço.
3. Finanças: aquisição de fundos, utilização de fundos, orçamento.

2.1.4 Controle

Todas as funções e níveis aqui apresentados são ineficazes sem a ação de controlar. Controlar é delinear meios para se ter certeza de que o desempenho planejado seja realmente atingido (Megginson *et al*, 1998).

2.2 Administração em Ambiente Mutável

2.2.1 Ambiente Organizacional

Segundo Megginson *et al* (1998, p. 129), este é um composto de fatores ou elementos de origem externa ou interna que podem influir nas decisões ou resultados de uma produção ou planejamento.

2.2.2 Tipos de Ambientes

Segundo Megginson *et al*, basicamente existem três tipos de ambientes que compõe uma organização: o macroambiente, o ambiente de tarefas e o ambiente interno.

Macroambiente compõe-se de fatores bem amplos – legal/político, internacional, tecnológico, econômico e social por exemplo – que afetam todas as organizações (Megginson *et al*, 1998, p. 67).

Ambiente de Tarefas refere-se aos fatores que interagem diretamente com a organização, quando é posta em funcionamento; fatores como clientes, concorrentes, agências reguladoras, grupos de interesse especial e fornecedores (Megginson *et al*, 1998, p. 68).

Ambiente Interno inclui os fatores que sofrem um controle mais direto da organização, tais como a estrutura organizacional, os recursos humanos, diretrizes, tecnologia, cultura etc. (Megginson *et al*, 1998, p. 68).

2.2.3 Mudanças Ambiental

A mudança do ambiente será um dos fatores importantes deste trabalho pois são por causa das mudanças ambientais que empresas e organizações se aplicam em planejar seus futuros. As mudanças podem ser criadas pelas organizações ou empresas ou estas se adaptando as mudanças. Segundo Megginson *et al*, tão importante quanto a frequência das mudanças ambientais são os fatores das mudanças. Estes fatores podem ser legais, políticos, econômicos, sociais, tecnológicos ou internacionais. Também podem ter a ver com arranjos com os fornecedores, agências reguladoras, concorrentes.

2.3 Planejamento

Segundo Megginson *et al* (1998, p. 129), o planejamento é conceituado como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las. Ela pode ser dividida, ainda segundo os mesmos autores, em algumas etapas básicas:

- Estabelecer um objetivo ou meta;
- Identificar e avaliar as condições atuais e futuras que afetem esse objetivo;
- Desenvolver uma abordagem sistemática para atingir esse objetivo;
- Implementar o plano (organizar e liderar);
- Controlar a implementação do plano (controle);
- Avaliar a eficácia do plano).

2.4.1 Análise SWOT

É uma forma para ajudar a identificação de vários fatores externos assim como internos e serve também para salientar oportunidades em potencial. A análise SWOT permite a observação e o destaque das Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) que possam vir a interagir para bem ou mal uma organização ou empresa, segundo Megginson *et al.*

Ou, segundo Kotler, a análise SWOT é uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (p.98).

2.4 Produção

O sucesso de uma empresa nos dias atuais não se remete unicamente aos números de vendas ou nos lucros obtidos. Também se deve observar sua produtividade assim como os custos da sua manutenção. Segundo Megginson *et al*, a produção pode ser conceituada como: a atividade que inclui projetar, operar e controlar um sistema para transformar recursos humanos, financeiros e físicos em produtos ou serviços necessários (Megginson *et al*, 1998, p. 536).

2.4.1 Produtividade

A Produtividade para os autores Megginson *et al* é a relação entre a quantidade de bens ou serviços produzidos por um empregado e o período de tempo que esta produção consome, levando-se em consideração a qualidade e custo (1998, p. 534).

2.5 Custos

O custo sempre foi a maior preocupação para empresas e organizações, este define o potencial da empresa, e também serve como sistema de mensuração da produtividade de uma organização financeira. O lucro é sempre almejado com o menor gasto de recursos possíveis.

Custos: representam gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços. Portanto, estão associados aos produtos ou serviços produzidos pela entidade. Como exemplos de custos, podem ser citados os gastos com matérias-primas, embalagens, mão-de-obra fabril, alugueis e seguros de instalações fabris etc (Bruni, Adriano L. *et al*, 2003, p. 25).

2.5.1 Tipos de Custo

Há vários tipos de custos na elaboração de um serviço ou produto. Custos que envolvem desde encargos salariais a contas mensais de luz, por exemplo. Também existem custos que variam segundo a produtividade, qualidade etc. Há ainda custos fixos, como impostos, por exemplo, que não variam segundo o volume de produção (Bruni, Adriano L. *et al*, 2003):

- Custo Direto: gastos com o consumo de matéria prima, com embalagem, mão de obra e outros recursos utilizados na produção;
- Custo Fixo: gastos incorridos pelas empresas que não variam segundo o volume produzido, como por exemplo, alugueis, impostos etc;
- Custo Marginal: é o aumento de custo de produção em função da produção de uma unidade adicional;
- Custo Variável: gastos que crescem ou decrescem em função das quantidades produzidas.

2.6 Marketing

Existem vários conceitos de marketing que foram formulados ao decorrer do tempo, sendo que nenhum dos conceitos tira a razão dos seus antecessores. O conceito melhor formulado pode se extrair da obra de Kotler:

Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros.

Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais (Kotler, 2000, p.30).

O marketing pode então ser compreendido como o ato de satisfazer e manter o cliente, obtendo lucro para a organização ou empresa.

2.6.1 *Mix* de Marketing

O *Mix* de Marketing é um composto de vários elementos que combinados apresentam de forma panorâmica os aspectos básicos aos quais se tem que prestar atenção na hora do lançamento de um novo produto ou serviço. Segundo Kotler (2000) esses elementos são: o preço, a praça, a promoção e o produto. Neste trabalho o elemento preço terá mais importância devido a sua associação com o fator custo que é parte do tema do trabalho.

Segundo McCarthy *et al.* (1997) o preço é uma das quatro principais variáveis controladas por um gerente de marketing. As decisões de preço são especialmente importantes porque afetam o volume de vendas de uma empresa e seus lucros.

2.7 Outsourcing

A atividade de Outsourcing - a procura de recursos externos - permite o aprimoramento do *Time-To-Market*, delegando tarefas e posições a especialistas de cada área. Esta especialização é encontrada em forma de terceirização. Assim empresas se tornam mais eficientes começando pela criação da idéia até a sua comercialização para o consumidor final, sem esquecer os serviços pós-vendas.

Segundo Fernández (www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml, acessado em 12/10/2006) O *outsourcing* é quando uma organização ou empresa transfere a responsabilidade de um processo a um fornecedor, e se baseia no desprendimento de alguma atividade que não faça parte das habilidades principais destas, é uma terceirização.

2.8 Time-To-Market

Não existe nenhum conceito definido para o termo *Time-To-Market*, mas este indica “o prazo até chegar ao mercado”. Como se poderá verificar nos casos que serão aqui apresentados, este termo indica “a agilidade no lançamento de novos produtos”, que pode ser explicada pelo tempo de demora a partir do momento da criação de um conceito de um novo produto ou serviço até o instante em que o consumidor final terá a possibilidade de adquiri-lo.

Segundo Breternitz ([www.br.monografias.com/trabalhos/sope/sope.shtml# mark](http://www.br.monografias.com/trabalhos/sope/sope.shtml#mark), acessado em 20/10/2006, *apud* DINIZ, 1998) o *Time-To-Market* representa “o tempo decorrido entre a concepção de um produto e o início de sua comercialização”. A redução desse tempo é importante em caso de produtos financeiros, pois ela é determinante para se obter uma boa vantagem competitiva.

3 Desenvolvimento

O *outsourcing* é um meio para sanar problemas relacionados, principalmente, ao ambiente interno de uma empresa e mais especificamente, à manutenção de sistemas operacionais internos, que não façam parte diretamente do produto principal da empresa ou organização. O objetivo deste meio é de promover maior agilidade na produção, pela implementação de recursos que majoritariamente são tecnológicos (TI). Como resultado na maioria das vezes acaba-se percebendo uma redução de custos na manutenção interna de uma organização ou na execução de um projeto.

Os custos estão relacionados à produtividade, portanto se houver alguma alteração em relação à eles, a produtividade é também afetada. A necessidade de reduzir custos surge tanto de razões externas como internas, mas independentemente da sua origem, procura-se analisar como essa redução pode afetar a produtividade de uma empresa.

Como índice da eficácia de uma empresa ao comercializar um produto, se analisará o termo *Time-To-Market*, e também sua relação com os demais componentes ligados ao *outsourcing*. Nesta parte do trabalho serão apresentados casos reais de empresas que reduziram custos de diversas formas sem perder a produtividade.

3.1 Produtividade

A produtividade sempre esteve ligada aos custos de uma empresa. Se a empresa elevar seu volume de produção e, ao mesmo tempo, obtiver um aumento de produtividade, o custo unitário diminuirá, enquanto o custo variável crescerá. O custo da manutenção técnica interna de uma empresa pode ser reduzido sem afetar negativamente a produtividade. Como meio para reduzir esse custo de manutenção, as empresas podem recorrer à instalação de recursos tecnológicos. A modernização permite que uma empresa se torne competitiva, sempre resolvendo seus problemas internos e externos de forma rápida e eficiente. Esta eficiência em resolver problemas

pode baratear o custo e diminuir o tempo na resolução de problemas internos, permitindo a melhor aplicação dos recursos de tempo e dinheiro para a realização do produto primário da empresa.

Para exemplificar a ligação entre a produtividade e o custo podemos citar a empresa COBRA Tecnologia, pertencente ao Banco do Brasil, que para reduzir custos e aumentar a produtividade de seus funcionários passou a se utilizar dos serviços de telefonia IP (protocolo de Internet). Esta empresa que tem unidades em Brasília, São Paulo, Belo Horizonte e Rio de Janeiro, usava a tecnologia de telefonia PABX. A telefonia IP faz parte da criação de novas tecnologias da empresa, que tem metas ambiciosas para este ano, com planos que incluem passar a atuar no exterior. A COBRA Tecnologia também visa o setor privado para conseguir clientes além de reforçar sua posição junto ao setor bancário e atingir vários ministérios.

A COBRA Tecnologia atua como integradora de sistemas, fornecedora de soluções corporativas e prestadora de serviços especializados em Tecnologia da Informação. Para conquistar esse espaço, a empresa está investindo R\$ 12,5 milhões em marketing e estrutura, envolvendo a ampliação do seu parque de processamento e criação de novas tecnologias, além de contratar 500 novos funcionários. A Telefonia IP é uma das novas tecnologias que a empresa está implantando porque representa um bom potencial de mercado. Segundo Graciano Santos Neto, presidente da COBRA Tecnologia a Telefonia IP vem amadurecendo há um bom tempo e cada vez mais esta conquistando mais clientes (http://www.cisco.com/br/h_sucesso_cobra.shtml, acessado em 18/10/2006).

A empresa adotou a Telefonia IP por três motivos: a qualidade do serviço disponível, mais abrangente do que os serviços de Telefonia convencionais; para servir de *show-room* para seus clientes, Todas as unidades já causaram uma boa impressão; e pela intenção de dominar essa tecnologia para depois oferece-la como produto.

Depois da implantação, em alguns dos escritórios da empresa, do serviço de Telefonia IP, a comunicação entre estes passou a ser pela rede de dados, o que reduziu os gastos em chamadas. A implantação deste recurso foi feita pela empresa Cisco Systems Brasil. A COBRA Tecnologia espera que com implantação deste serviço

haja uma economia de 35% em telefonia. Como resultado a empresa que em 2002 faturou R\$ 414 milhões, deverá dobrar sua receita para R\$ 800 milhões neste ano e tornar-se a maior de seu segmento.

Como demonstrado, a COBRA Tecnologia conseguiu reduzir os custos de telefonia aumentando ao mesmo tempo a produtividade dos seus funcionários que passaram a ter mais agilidade em relação à transferência de dados. Portanto há ligação entre a produtividade e os custos. A Telefonia IP, neste caso, é considerada como um recurso de TI. Trata-se de um exemplo da prática de *outsourcing*, pelo qual uma empresa terceirizada atua na implantação de recursos internos para outra empresa.

3.2 Funções do *Outsourcing*

O processo de *outsourcing* é vantajoso para empresas que procuram ou necessitam uma melhor funcionalidade, obtendo na maioria dos casos uma redução de custos. Este processo abrange a redução e/ou controle de gastos de operação, a disposição de funcionários altamente e especificamente capacitados, a agilidade de transferência de dados entre as áreas de empresa, a modernização da empresa e a facilidade de administrar funções difíceis ou situações de crise. Em casos de *outsourcing*, as empresas geralmente preocupam-se quase exclusivamente com as designações de funções às diferentes áreas da organização, enquanto a empresa contratada, que oferece o serviço de *outsourcing*, se preocupa com as decisões de tipo tecnológico e com a implementação, administração e operação da infra-estrutura.

Para conseguir ter um bom resultado no processo de *outsourcing* três aspectos principais devem ser considerados: a revisão da estrutura da empresa, a escolha das atividades a serem passadas às empresas fornecedoras de serviços de *outsourcing* e a seleção dos provedores destes serviços. A necessidade destes serviços surge dos dois ambientes de uma empresa: interno e externo. A implementação do serviço de *outsourcing* nestes ambientes vêm da necessidade de mudanças, como as da concorrência no ambiente externo, ou mau aproveitamento do espaço e das funções no

ambiente interno. Basicamente a implementação do serviço de *outsourcing* resulta ser a solução adequada para várias empresas.

Existem várias empresas fornecedoras de serviços de *outsourcing*, incluindo empresas de grande porte com alcance internacional, assim como empresas de alcance nacional, por exemplo, o grupo Volcano Intellingent Solutions. Esta empresa tem como meta resolver os problemas das empresas contratantes, sempre que possível reduzindo os custos. Idealizada em 2000 e fundada em julho de 2003 o grupo Volcano é especializado em quatro áreas de atuação:

- Volcano Internet *Solutions*: análise de negócios e soluções de tecnologia, desenvolvimento de softwares, desenvolvimento de páginas para a Internet;
- Volcano TCM *Solutions*: redução de custos na área de telecomunicação. VoIP (Telefonia IP);
- Volcano *Printing Solutions*: redução de custos na área de impressão, cartuchos compatíveis, originais, remanufaturados e Reengenharia da Impressão para todos os portes de empresas;
- Volcano Assist *Solutions*: assistência técnica de *software/hardware*; suporte; contratos mensais ou assistência domiciliar.

Esta empresa com serviços de caráter de *outsourcing* atende várias outras empresas com o objetivo de solucionar seus problemas, e melhorar a produtividade, reduzindo custos e sempre atuando em áreas que não correspondem à produção primária da empresa contratante.

Para citar uma função de *outsourcing* observa-se a implementação de um dos serviços de empresa Volcano. O serviço de reengenharia de impressão apresenta a característica da implementação de meios de impressão ágeis, a preços reduzidos e seguros.

As vantagens do outsourcing de impressão vêm pela simplificação e contribuição para o aumento da produtividade no ambiente de escritórios. Anteriormente restritas a máquinas singulares, as funções de impressão, duplicação e digitalização entre outros, agora podem ser integradas em dispositivos únicos. Desse modo, para executar as funções que antes precisavam ser feitas em vários equipamentos, ocupando o espaço físico dos escritórios e consumindo energia e esforços de gerenciamento, agora é necessária somente uma única máquina. Além disso, como resultado direto do foco cada vez maior das empresas competitivas no seu negócio principal, estas passaram a ter as facilidades necessárias ao funcionamento dos escritórios como serviços a serem utilizados sob demanda. Tudo isso leva ao controle total dos custos e dos processos de impressão.

Segundo a empresa Volcano pode-se obter uma redução de custos diretos de 35%, além da redução de custos indiretos. Também haveria uma redução de impressões podendo chegar a 10%, graças às ferramentas de controle. Portanto, poderia calcular-se uma economia em torno de 42% a 51% dos custos relacionados às impressões. Mas estes possíveis resultados dependem das características específicas de cada empresa contratante (<http://www.volcano.com.br/impressao.php>, acessado em 18/10/2006).

Basicamente o serviço de *outsourcing* serve para aliviar as empresas da administração da carga de assuntos secundários, permitindo-lhes concentrar-se na sua produção primária, aumentando assim sua produtividade e ao mesmo tempo reduzindo custos.

3.2.1 Outsourcing de TI

Como citado em casos anteriores, a maioria das empresas de *outsourcing* são do ramo de TI (Tecnologia da Informação). Portanto seus serviços são normalmente baseados na manutenção e gerenciamento técnico das empresas. A manutenção interna de uma empresa é a sustentação da sua produtividade. Cada vez que esse gerenciamento interno falha, o desempenho da empresa e sua produtividade sofrem

uma perda, pois o atendimento ao cliente acaba sendo prejudicado. As empresas gastam muito tempo e dinheiro para que sua manutenção interna não falhe. Esses recursos aplicados no funcionamento interno de uma empresa acabam aumentando os custos de produção, e o tempo desperdiçado para a resolução desses problemas acabam tirando o foco do seu produto principal, podendo dificultar inovações que possam ser de interesse para o produto da empresa.

Pensando nisso observa-se a importância de empresas prestadoras de serviços de *outsourcing* em casos de atividades de TI. Além do fato que estes serviços podem facilitar a modernização das empresas contratantes sem que estas tenham que gastar muitos recursos humanos e financeiros, pois a empresa fornecedora do serviço de *outsourcing* já contaria com funcionários especializados e treinados para as tarefas a serem realizadas.

Para ilustrar esse fato pode-se mencionar o caso do relacionamento entre a empresa HP Brasil e a empresa francesa Michelin, produtora de pneus (http://h20313.www2.hp.com/successstory/caso.php?caso_id=10, acessado em 20/10/2006). Em janeiro de 2002, a Michelin selecionou a HP Brasil para administrar os serviços de telefonia de suas operações na região de América do Sul. As duas empresas têm relações desde 1998 e a contínua prestação pela HP Brasil de serviços como os de *outsourcing* de serviços de *help desk*, distribuição eletrônica de *softwares* e administração do inventário e equipamentos, só aprofundou as relações entre elas. Os serviços oferecidos pela HP Brasil incrementaram a agilidade na resolução de problemas dos escritórios da Michelin e, conseqüentemente, registrou-se um aumento da produtividade dos funcionários. Os centros de atendimento da empresa ficam em São Paulo, para atendimentos em português, e em Buenos Aires, para atendimentos em espanhol.

Antes desta parceria a Michelin era quem resolvia seus próprios problemas de TI, às vezes tardando para solucioná-los. Como fruto da relação entre as duas empresas, observou-se que mais de 1% das chamadas sobre problemas de informática eram resolvidos na primeira etapa de atendimento, com o usuário ainda na linha. Problemas com maior grau de dificuldade para serem solucionados eram repassados a

técnicos especializados da HP Brasil. Com isto se pode concluir que o atendimento dos usuários de TI da empresa Michelin é mais eficiente. A centralização das chamadas realizadas pela HP Brasil permite direcionar mais de 3 mil chamadas por mês. A infraestrutura de tecnologia da Michelin, que recebeu no período de 3 anos e meio um investimento de US\$ 8 milhões, permite que a empresa possa dedicar seu tempo ao planejamento estratégico de suas ações e da aquisição de novas tecnologias, bem como ao processo estratégico de decisão.

Na Michelin, a HP Brasil tem como verificar os processos de atendimento e todo o equipamento conectado à rede, tornando possível a atualização de forma centralizada de programas de informática. A HP Brasil também pode gerenciar todo o equipamento de informática da empresa contratante, mantendo em ordem mais de 3 mil equipamentos de marcas e tamanhos diferentes. Hoje a empresa possui um único ponto que administra todos os problemas de TI percebidos pelos usuários de tecnologia, medindo seu grau de satisfação, além de registrar, acompanhar e avaliar o serviço oferecido enquanto mantém total controle do parque tecnológico da Michelin.

Finalmente pôde-se observar os bons resultados da manutenção do equipamento da Michelin graças aos serviços de TI da HP Brasil. A prova de bons resultados por parte da empresa contratada foi comprovada pela satisfação dos funcionários da Michelin, entre os quais 90% aprovaram o serviço de TI.

Este caso mostra que uma empresa pode reduzir custos pela diminuição dos obstáculos que são solucionados pela empresa fornecedora do serviço de *outsourcing* e mais especificamente de TI. Portanto observa-se a importância da tecnologia na implementação deste tipo de serviço.

3.2.2 Outsourcing e Produtividade

Uma empresa de serviços de *outsourcing* não pode atender unicamente às necessidades de TI, ela deve permitir um aumento da produtividade da empresa contratante. Pelo gerenciamento de *outsourcing*, as empresas podem dar-se ao luxo de concentrar-se em suas áreas de produção primária, sem que tenham de preocupar-se,

entre outros, com a gestão interna de sistemas. Este foco na atividade principal da empresa ou órgão – pois o *outsourcing* não se limita a empresas privadas – permite uma melhoria do desempenho dos funcionários por meio do aumento da produtividade. A produtividade é uma das principais preocupações das empresas hoje em dia, pois interage com o atendimento do cliente final. E se a empresa não puder ser ágil no aumento da sua produção, ela acaba perdendo seu cliente. A perda desse cliente leva a menores lucros.

O interesse na contratação de serviços de *outsourcing* não é exclusivo de empresas privadas, pois órgãos governamentais também têm dependência em relação a seus custos que por sua vez são ligados à produtividade.

O Estado do Rio de Janeiro possui em torno de sete milhões de habitantes habilitados a dirigir. A logística de todas as informações referentes a esses motoristas recai sobre o Departamento de Trânsito do Estado do Rio de Janeiro (Detran-RJ). Devido às diversas atividades e consideráveis fluxos de informação o órgão promoveu a modernização da sua infra-estrutura de TI para agilizar e profissionalizar seu atendimento ao público. Portanto optou pelo *outsourcing* de TI para chegar ao aumento da produtividade (http://h20313.www2.hp.com/casos/caso.php?caso_id=15&pagina=descricao, acessado em 20/10/2006).

A escolha da empresa HP Brasil, que disponibilizou toda a consultoria e tecnologias necessárias, foi adequada para uma gerência efetiva do ambiente de TI do órgão, colocando em prática o Projeto *Upgrade* Tecnológico Detran-RJ.

O Detran-RJ, sendo um órgão público, tem o dever de velar pela qualidade e credibilidade de seus serviços. Sobretudo por causa do ambiente diversificado de redes e aplicações críticas, principalmente em relação à disponibilidade e segurança de informações estratégicas e confidenciais de cidadãos e órgãos públicos. O serviço de *outsourcing* implementado, pelo Projeto *Upgrade* Tecnológico Detran-RJ da HP Brasil, proporcionou mais comodidade e segurança para o órgão contratante. Com a mudança da postura, para uma pró-atividade na gerência, por parte do atendimento, houve uma diminuição na fila dos postos de atendimento ao público.

Além do aprimoramento no que diz respeito ao consumidor final a informatização de seus processos teve outros benefícios. Com uma infra-estrutura de tecnologia adequada o funcionário agrega valor ao negócio da companhia na qual atua. Com uma gerência sem falhas, porém com performance e serviços, pode-se transformar uma equipe operacional em uma que possa identificar novos negócios e serviços. Além disso, os custos de TI caem drasticamente na medida em que aumentam a agilidade no setor de atendimento ao consumidor. Ferramentas mantêm o sistema sempre disponível e toda a infra-estrutura é gerenciada ponto-a-ponto, até a última aplicação do sistema, identificando possíveis falhas e antecipando soluções.

O retorno do investimento em uma solução como esta, segundo Sérgio Pires, gerente da HP Brasil, pode ser verificado, em pouco mais de 80 dias. A ausência desse investimento pode resultar numa administração ineficiente da infra-estrutura de TI, com aproximadamente 80% do pessoal desse setor ocupando-se da manutenção e suporte de usuários, ao invés de focar seu trabalho no aperfeiçoamento do sistema em geral.

Outro aspecto de *outsourcing* de TI observado no caso analisado relaciona-se ao armazenamento de dados que causava problemas para o órgão, pela importante quantidade de dados e pelo seu *backup*, que era manual e descentralizado. O *backup* demorava em torno de seis a oito horas diárias para ser feito, deixando o resto do sistema inoperante. O Detran-RJ resolveu investir também em uma solução que centralizasse os dados armazenados e seu gerenciamento, complementando a estrutura atual.

A implementação desta nova infra-estrutura tecnológica exigiu, no entanto, outras modificações fora do âmbito tecnológico, como a introdução e melhora dos processos relacionados às atividades de administração, operação e gerência do ambiente, que conseqüentemente otimizou os serviços prestados aos clientes.

3.2.3 Outsourcing e Redução de Custos

O *outsourcing* serve com meio para chegar a uma redução de custos. Este resultado, esperado pelas empresas contratantes deste serviço, vem de ações

realizadas de *outsourcing*, que ao melhorarem a produtividade, graças à resolução de problemas internos, pela implantação de TI, entre outros, eliminam gastos de manutenção, reduzindo custos. Como já foi citado, as empresas de outsourcing são geralmente especializadas na implantação de TI, com vistas a resolver todos os tipos de problemas das empresas contratantes. Projetos e parcerias com este âmbito não são raros e parecem ser uma tendência do mundo empresarial. Para exemplificar como o recurso de TI interage com a redução de custos em um processo de outsourcing observa-se a implementação do Projeto Rede PE Digital.

O Projeto Rede PE Digital, montado através de uma parceria entre a Telemar e a Unisys Brasil, é uma solução integrada de telecomunicação e informática que, em quatro anos, vai interligar todo o Estado de Pernambuco via fibras óticas, rádio digital e satélites(<http://www.cisco.com/global/br/casos1.shtml>, acessado em 21/10/2006).

Esta parceria já implementou e conectou, através de uma solução que conta com o suporte da tecnologia Cisco, empresa de equipamentos de TI, 28 Pontos de Acesso (PAS), situados em locais estratégicos, espalhados desde o sertão pernambucano até a ilha de Fernando de Noronha. Esses PAS vão fornecer serviços de telecomunicação e acesso à Internet a um total de 731 pontos-clientes (escolas, hospitais, prefeituras e universidades, entre outros). O projeto ao todo oferece também 960 acessos discados. Com essa primeira fase já concluída, todas as prefeituras, hospitais e escolas de Pernambuco, além de outros órgãos públicos municipais, estaduais ou federais, já estão aptos a se integrarem à rede. O estratégico projeto PE Digital consolida a tradicional liderança da Unisys no mercado nordestino depois de se associar à Telemar. E a solução que está sendo implementada para o Projeto PE Digital foi desenvolvida em dois meses por uma equipe mista Telemar/Unisys, composta por mais de trinta engenheiros.

A Fisepe – Empresa de Fomento de Informática de Pernambuco – venceu a licitação criada pelo consórcio Telemar-Unisys Brasil, com soluções de conectividade suportadas pelos equipamentos Cisco. Portanto a Fisepe será a empresa fornecedora de serviços de Outsourcing que orientará a implantação do Projeto Rede PE Digital. Segundo Carlos Antonio Farache, presidente da Fisepe, este projeto está aberto a

diversos segmentos públicos e vai permitir um atendimento muito mais rápido e eficiente aos cidadãos.

O PE Digital estréia um novo e vantajoso sistema de aquisição de serviços pelo Estado e é estratégico na disponibilização para a população, via Internet, de informações e serviços público-institucionais. E não será preciso investir em infraestrutura de telecomunicações, pois o projeto é uma solução que integra conectividade e telecomunicação em um único serviço. Está sendo possível, pela primeira vez, uniformizar os preços dos serviços, independentemente da distância do município ou local onde a unidade administrativa desse serviço está instalada. Isto proporcionará uma redução de custos da ordem de 42%.

Com o PE Digital será possível expandir e interiorizar, com tecnologia de ponta, as aplicações via Internet em todos os segmentos da informática pública, tais como nas áreas tributária, financeira, recursos humanos, educação, saúde e segurança, além de incluir serviços de atendimento personalizado e de alta qualidade para todos os usuários. Socialmente, o Projeto PE Digital vai contribuir também para a diminuição dos fatores que levam à exclusão social, já que pela popularização da Internet vai permitir a implementação de novos projetos e serviços, tais como bibliotecas virtuais, ensino à distância e vídeo-conferências.

Podemos observar na implantação deste projeto alguns aspectos específicos de *outsourcing*. Primeiro, a relação entre as empresas na qual cada uma delas era especializada em um aspecto do projeto, mas que ao se unirem puderam completar-se, somando suas especialidades. Esta relação permitiu uma abrangência maior do mercado, chegando a atingir todo o território do Estado, o que aliado à melhoria do atendimento ao usuário proporcionou o aumento de produtividade, levando a uma substancial redução de custos.

Também, podemos observar a relação da implantação de TI, que ao não necessitar de muito espaço físico pôde impedir a necessidade de se ter custos com a criação de parques tecnológicos espalhados pelo estado, pois uma única Unidade Administrativa podia se responsabilizar pela manutenção dos serviços de comunicação através da rede.

3.3 Melhoria do Time-To-Market Através do Outsourcing

Como se pôde observar nos casos anteriormente apresentados, o *outsourcing* é um meio de muita importância na manutenção interna de empresas e órgãos governamentais, permitindo o aumento na produtividade e a redução de custos pela implementação, principalmente, de recursos de TI.

O *Time-To-Market* é um termo que se refere ao processo de lançamento de novos produtos, desde a criação até sua comercialização. Como a produção é uma característica deste termo, ele pode ser afetado pelo envolvimento da empresa em um processo de *outsourcing*. O *Time-To-Market* serve como instrumento para medir a produtividade de uma empresa, que varia segundo sua eficácia no gerenciamento interno e que também é o alvo dos serviços de *outsourcing*. Portanto ao se aplicar este processo a uma empresa o seu *Time-To-Market* deveria melhorar. Para exemplificar o processo da redução do *Time-To-Market* através do *outsourcing* se analisará o serviço de R&D (*Research and Technology Development*), ou em português, pesquisa e desenvolvimento de tecnologia.

O serviço de R&D *Outsourcing*, oferecido pelas empresas, está cada vez mais sendo procurado por organizações que querem reduzir seu *Time-To-Market*, pois estas perceberam que criar um novo produto, desenvolvê-lo e distribuí-lo requer tempo e dinheiro em grandes quantias. Muitas empresas também estão percebendo que, desenvolver produtos já existentes para novos mercados e criar parcerias com outras empresas podem colocá-las em uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Daí a importância da escolha de empresas parceiras com linhas de serviços especializadas, que possam compreender mercados emergentes.

No passado, muitas empresas que contratavam serviços de R&D *Outsourcing* forneciam incentivos financeiros pelos riscos enfrentados pelos seus fornecedores, ao fazerem significantes investimentos em recursos para atender às demandas de seus clientes. Estas relações acabavam sendo, na suas maiorias, vantajosas para os dois lados, pois dividiam na economia de recursos alcançada, graças à redução do *Time-To-Market*. Também se esperava que as empresas de R&D *Outsourcing*, criassem

unicamente os processos tecnológicos para as empresas contratantes. Mas hoje em dia as criações em *design* e as propriedades intelectuais dos planos de *outsourcing* são frequentemente incluídos no pacote básico de serviços.

Esta vantagem se observa em uma pesquisa realizada pela AMR Research, onde se pode destacar que mais dos 40% das empresas pesquisadas, que se usavam de *outsourcing* em processos de desenvolvimento de novos produtos, conseguiam reduzir seus *Time-To-Market*. Portanto, a escolha da redução de *Time-To-Market*, como a razão para se procurar um serviço de *outsourcing*, ficou apenas em segundo lugar com 23% das empresas pesquisadas. Só depois da procura deste, como meio de obter recursos e funcionários especializados é que ficou em primeiro lugar (28%). Isto pode ser explicado pela demanda dos recursos de outsourcing oferecidos, para a melhora de infra-estrutura e qualificação do serviço que graças a globalização é imposta (<http://www.globalservicesmedia.com/sections/news/showArticle.jhtml?articleID=187201718>, acessado em 21/10/2006).

3.4 Resultados

Após a análise de vários casos, cada um realçando um aspecto do *outsourcing*, pôde-se observar uma ligação estreita entre a produtividade, a redução de custos, e este serviço, assim também como o emprego do seu recurso de TI para acrescentar valor este sujeito. Acabou-se analisando, no fim como o *outsourcing* pode permitir uma melhora do *Time-To-Market*.

A produtividade e a redução de custos têm ligação entre si, como comprovado no caso da COBRA Tecnologia que conseguiu obter uma redução de custos de 35% em telefonia e ao mesmo tempo, agilizando os serviços dos seus funcionários.

Uma empresa de *outsourcing* tem como objetivo a melhoria na qualidade da produção pelo aumento na produtividade, mas também se preocupa com a redução de custos, que ela coloca sempre como uma das maiores prioridades, assim demonstrada

pelo serviço de *outsourcing* de impressão da empresa Volcano que pode reduzir em 10% os custos com impressão e ao mesmo tempo facilitar este processo.

O recurso mais empregado por empresas de *outsourcing* é a implantação de TI, recurso que mais facilita a redução de custos e o aumento da produtividade. Este recurso que foi implementado na empresa Michelin pela HP Brasil, permitiu uma melhora na assistência interna da empresa. Observou-se uma aprovação de 90% dos funcionários com relação a esta implementação. Resultado que demonstra como este recurso pode ser eficaz.

Como observado pelo Detran-RJ, a empresa ou órgão governamental depende da sua função principal, que a representa. O serviço de *outsourcing* permitiu com que esta instituição pudesse se concentrar no atendimento ao público, que é seu serviço principal, ficando aquele serviço responsável pela manutenção e assistência interna do órgão.

Graças à implementação de TI pela empresa fornecedora do serviço de outsourcing, a parceria Telemar/Unisys deverá concluir a implementação do Projeto Rede PE Digital, que deverá atingir todo o Estado de Pernambuco, assim permitindo a inclusão social de boa parte da sua população. Tudo isto com custos reduzidos, pois a implementação de TI reduz a necessidade da criação de unidades de atendimento físicos e de parques tecnológicos.

Muitas empresas vêm o serviço de *outsourcing* como um meio de reduzir o *Time-To-Market*. Pois para atingir os consumidores com maior eficácia seria necessária a implementação de redes de criação, produção e distribuição de grande escala e isto vem a ser muito custoso por parte das empresas. A realização de uma pesquisa mostrou que a redução do *Time-To-Market* está na segunda posição como a razão da procura deste serviço.

Podemos finalmente dizer que o *outsourcing* se apresentou como a solução para as dificuldades de empresas atuais que querem se destacar no mercado. Assim, observa-se sua importância para as empresas e órgãos governamentais.

4 Metodologia

Este é um trabalho científico monográfico (Lakatos, 2003, p. 235), que irá apresentar os resultados pesquisados em relação à redução de custos sem a perda de produtividade. As pesquisas (Ander-Egg *apud.* Lakatos, 2003, p. 155) aqui apresentadas se baseiam em referências bibliográficas - livros, internet e artigos-, além da apresentação de casos que serão expostos no desenvolvimento.

4.1 Levantamento de dados

Para a obtenção de dados, existem vários procedimentos e métodos classificados, cada um indicando um formato de pesquisa, sua fonte e utilidade. Segundo Lakatos (2003, p 158), existem três procedimentos básicos de pesquisa: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contatos diretos. Para a elaboração deste trabalho foram empregadas os procedimentos de pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

O material recolhido através da pesquisa bibliográfica varia de acordo com as necessidades e relevância para o trabalho em si. Assim sendo, só os dados importantes são retidos e repassados para o trabalho. No caso deste trabalho, a pesquisa bibliográfica tem maior destaque na Revisão de Literatura.

Após um embasamento bibliográfico, podemos passar à pesquisa documental cujo objetivo passa a concentrar-se sobre o recolhimento de informações mais relacionadas ao tema. Esta pesquisa tem como fontes informações de imprensa, dados estatísticos, arquivos oficiais e particulares, e literatura especializada. Esta monografia inclui a apresentação de casos reais que se relacionam em graus e formas diferentes com o tema central do trabalho.

5 Conclusões

O termo de *outsourcing* é recente. Contudo, apesar das mudanças na sua característica e na sua aplicação, sua utilidade data desde a Revolução Industrial. O *outsourcing*, como demonstrado, é um meio eficiente para reduzir custos ao mesmo tempo em que se aumenta a produtividade. Esse serviço tem, na implementação de TI, uma de suas ferramentas principais. O *outsourcing* pode ser implementado em qualquer tipo de organização, desde empresas privadas até órgãos governamentais; porém ela necessita de uma qualidade básica por parte destas, a necessidade de produzir algo, desde serviços a produtos tangíveis.

O tempo, indicado com *Time-To-Market*, os custos e a produtividade são as três preocupações básicas das organizações contratantes, assim como dos fornecedores do serviço de *outsourcing*, pois são estes três aspectos que determinam a posição da empresa no mercado. A produtividade influi nas receitas de uma empresa pelo seu custo de produção, a quantidade produzida e sua qualidade. O *outsourcing* permite um aumento da produtividade pela divisão organizada e lógica das tarefas de uma empresa, assim aliviando a empresa de aspectos não-primários de seu produto. Portanto aplicando uma melhor gestão interna, reduzindo custos, aumentando a produtividade e melhorando o *Time-To-Market* são elementos principais para se ter um vantagem competitiva.

Como observado nos resultados obtidos pelas empresas e na forma em que este serviço foi implementado, constata-se a veracidade da segunda hipótese da introdução e responde-se ao problema de pesquisa. Isto demonstra uma tendência do mundo corporativo em relação ao tema desta monografia.

6 Referências

BRUNI, L. Adriano; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços** 2ªEd. São Paulo: Atlas, 2003

BRETERNITZ, Vivaldo José. **Monografia: As operações bancárias e as outras modalidades de comércio eletrônico**. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos/sope/sope.shtml#dimi>> Acesso em: 20 outubro 2006.

CHAKRAVARTI, Nilotpal. Global Services. Artigo: “**Time-to-Market Reduzido: A Melhor Razão Para Outsourcing de Pesquisa e Desenvolvimento**”. 10 de maio 2006. Disponível em: <<http://www.globalservicesmedia.com/sections/news/showArticle.jhtml?articleID=187201718>> Acesso em: 20 de outubro 2006.

CISCO Systems Brasil. Caso: **Consórcio Telemar/Unisys utiliza tecnologia Cisco para suportar Rede Digital pioneira em Pernambuco**. Acesso em: < <http://www.cisco.com/global/br/casos1.shtml>> Acesso em : 10 outubro 2006.

_____ **Caso: COBRA implanta Telefonia IP da Cisco**. Acesso em: <http://www.cisco.com/br/h_sucesso_cobra.shtml> Acesso em: 12 outubro 2006.

FERNÁNDEZ, Ruddy. Monografia: “**Outsourcing, Estratégia Empresarial do Presente e Futuro**”. Disponível em<<http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>> Acesso em: 14 outubro 2006.

GETRONICS. Artigo: **CIOs reconhecem vantagens do outsourcing**. fonte UOL. Disponível em: < http://www.getronics.com/br/pt-br/Getronics/Imprensa/Noticias/br_new_290705.htm> Acessado em: 20 setembro 2006.

GOMES, Lucinda Pimental. **História da Administração**. Texto publicado no Informativo Mensal do CRA/CE, CRA em Ação, Ano 1. Nº 07 Agosto/Setembro de 2005. Disponível em: <[www.cfa.org.br /download/ra1605.pdf](http://www.cfa.org.br/download/ra1605.pdf)> Acesso em : 15 setembro 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

HEWLETT PACKARD Brasil. **Caso: HP Brasil Implementa Solução de Outsourcing em Michelin de assistência técnica**. Disponível em: <http://h20313.www2.hp.com/successstory/caso.php?caso_id=10#> Acesso em : 18 outubro 2006.

_____ **Caso: Gerência de Serviços da HP Brasil Melhora atendimento no Detran-RJ**. Disponível em: <http://h20313.www2.hp.com/casos/caso.php?caso_id=15&pagina=descricao> Acesso em : 18 outubro 2006.

_____ **Caso: Camargo Corrêa: a tecnologia que constrói o país.** Disponível em: < http://h20313.www2.hp.com/casos/caso.php?caso_id=32&pagina=descricao > Acesso em: 18 outubro 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5ª Ed. São Paulo; Atlas, 2003.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. Jr. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global.** 1ª Ed. São Paulo; Atlas, 1997.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, C. Donald; PIETRI, Paul H. Jr. **Administração: Conceitos e Aplicações.** 4ª Ed. São Paulo; Harbra, 1998.

PLOWMAN, Brian. Better Management.Com. **Caso: Develin & Partners.** Disponível em: <<http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=13270>> Acesso em: 10 setembro 2006.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração** 1ªEd. São Paulo; Pioneira Thompson, 2002.

VOLCANO Intelligent Solution. Empresa. Disponível em: <<http://www.volcano.com.br/empresa.php>> Acesso em: 01 setembro 2006.

_____ Volcano Intelligent Solutions. **Outsourcing de impressão.** Disponível em: <<http://www.volcano.com.br/impressao.php>> Acesso em: 01 setembro 2006.

_____ Volcano Intelligent Solutions. **Serviços da empresa.** Disponível em: <<http://www.volcano.com.br/grupo.php>> Acesso em: 14 outubro 2006.

WIKIPÉDIA **Time-to-Market.** Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Time_to_market> Acesso em: 20 de outubro 2006.